

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA GURU SD

Syatori¹, Mohzana², Padurrahman³

Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Hamzanwadi^{1,2,3}

e-mail: a.syathori.230702013@student.hamzanwadi.ac.id¹, mohzana@hamzanwadi.ac.id²,
padlurrahman@hamzanwadi.ac.id³

ABSTRAK

Kinerja guru berkembang dalam lingkungan kerja yang dibentuk oleh arah kepemimpinan, pola hubungan kolektif, dan dorongan profesional guru. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Suela, Kabupaten Lombok Timur. Penelitian melibatkan 187 guru dari 30 SD Negeri yang dipilih dari populasi 350 guru melalui *proportional random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berskala Likert dan dianalisis dengan regresi linear berganda setelah pengujian kualitas instrumen dan asumsi model. Hasil analisis memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Ketiga variabel tersebut juga secara simultan berpengaruh signifikan, dengan model mampu menjelaskan 46,2% variasi kinerja guru setelah penyesuaian. Di antara ketiga prediktor, budaya organisasi memiliki kontribusi relatif paling kuat dengan beta terstandar sebesar 0,341. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja guru tidak hanya berkaitan dengan kapasitas individual, tetapi juga dengan lingkungan organisasi dan dorongan kerja yang berkembang di sekolah. Penguatan kepemimpinan, budaya kolaboratif, dan motivasi secara terpadu dapat menjadi arah pengelolaan sekolah untuk mendukung kinerja guru secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Motivasi Kerja, Sekolah Dasar*

ABSTRACT

Teacher performance develops within a work environment shaped by leadership direction, collective relationships, and teachers' professional motivation. This study aims to analyze the effects of principal leadership, organizational culture, and work motivation on the performance of public elementary school teachers in Suela District, East Lombok Regency. The study involved 187 teachers from 30 public elementary schools, selected from a population of 350 teachers through *proportional random sampling*. Data were collected using a five-point Likert-scale closed-ended questionnaire and analyzed using multiple linear regression following instrument quality and model assumption testing. The analysis showed that principal leadership, organizational culture, and work motivation each had a positive and significant effect on teacher performance. The three variables also had a significant simultaneous effect, with the model explaining 46.2% of the variation in teacher performance after adjustment. Among the three predictors, organizational culture had the strongest relative contribution, with a standardized beta of 0.341. These findings affirm that teacher performance is associated not only with individual capacity but also with the organizational environment and work motivation developed within schools. Strengthening leadership, collaborative culture, and motivation in an integrated manner can provide a direction for school management to support sustainable improvements in teacher performance.

Keywords: *Organizational Culture, Principal Leadership, Teacher Performance, Work Motivation, Elementary School*

PENDAHULUAN

Kinerja guru tidak berlangsung dalam ruang kerja yang sepenuhnya dikendalikan oleh individu. Cara guru merencanakan pembelajaran, berinteraksi dengan peserta didik, melakukan asesmen, serta memperbaiki praktik mengajar terbentuk melalui pertemuan antara kapasitas personal dan lingkungan organisasi sekolah. Karena itu, persoalan kinerja guru perlu dibaca bukan hanya dari kemampuan pedagogik, tetapi juga dari bagaimana sekolah menyediakan arah, norma kerja, dan dorongan untuk menjalankan tugas secara konsisten. Tan et al. (2022) melalui *second-order meta-analysis* memperlihatkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki hubungan dengan berbagai keluaran organisasi dan guru, sementara Thomas et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan sikap kerja guru melalui dukungan kolegal dan efikasi diri. Temuan tersebut memberi dasar untuk melihat kepala sekolah sebagai aktor yang membentuk kondisi kerja guru, bukan sekadar pengelola administrasi. Dalam konteks Indonesia, Elly dan Soraya (2020) juga menemukan keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan sekolah dengan kinerja guru, sehingga hubungan antara kualitas kepemimpinan dan performa profesional layak ditempatkan dalam kerangka organisasi yang lebih luas.

Namun, arah kepemimpinan saja belum cukup untuk menjelaskan bagaimana perilaku profesional guru dipertahankan dari waktu ke waktu. Sekolah memiliki seperangkat nilai, norma, kebiasaan, pola komunikasi, dan ekspektasi yang secara tidak langsung mengatur apa yang dianggap sebagai praktik kerja yang wajar. Budaya organisasi kemudian menjadi mekanisme yang menerjemahkan arahan formal menjadi kebiasaan kolektif, termasuk dalam berbagi pengalaman mengajar, melakukan refleksi, menerima umpan balik, dan merespons perubahan. Eisenschmidt dan Oppi (2025) menunjukkan bahwa profil budaya sekolah yang berorientasi pada perbaikan berkaitan dengan pengalaman kerja guru dan praktik pembelajaran, sedangkan Abdullah et al. (2024) menemukan keterkaitan implementasi budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru. Hasil serupa juga tampak pada Hasibuan dan Hadijaya (2024), yang menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu unsur yang dapat digunakan untuk memperkuat kinerja guru. Rangkaian temuan tersebut menempatkan budaya bukan sebagai latar belakang yang pasif, melainkan sebagai lingkungan normatif yang dapat membentuk kualitas perilaku profesional sehari-hari.

Di sisi lain, dua guru yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang sama belum tentu memberikan tingkat usaha dan konsistensi kerja yang sama. Perbedaan tersebut membawa perhatian pada motivasi kerja sebagai sumber energi psikologis yang menentukan seberapa jauh guru mempertahankan usaha, merespons tuntutan pekerjaan, dan mengembangkan praktik profesionalnya. Parr et al. (2021) memperlihatkan bahwa motivasi guru memiliki dimensi intrinsik dan sosial yang berkaitan dengan cara mengajar serta pengalaman emosional dalam menjalankan profesi. Dalam penelitian Indonesia, Aprida et al. (2020) menemukan hubungan supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru, sedangkan Fitriyanti et al. (2022) menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja juga berkaitan dengan kinerja guru sekolah dasar. Ruyani et al. (2021) memperluas gambaran tersebut dengan menguji kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, motivasi dapat dipahami sebagai bagian dari mekanisme psikologis yang bekerja bersama kondisi organisasi, bukan sebagai karakter individual yang berdiri sendiri.

Persoalan tersebut memperoleh bentuk yang lebih konkret pada SD Negeri di Kecamatan Suela, Kabupaten Lombok Timur. Observasi awal yang tercatat dalam tesis menunjukkan bahwa sekitar 40% responden masih cenderung menggunakan metode pembelajaran monoton, sekitar 45% aktif menerapkan pembelajaran kolaboratif, dan sekitar 30% belum rutin menyusun perangkat ajar secara mandiri. Pada dimensi kepemimpinan, lebih dari 40% responden menilai bimbingan, apresiasi, dan umpan balik kepala sekolah belum maksimal, sedangkan hanya sekitar 33% guru yang menyatakan sangat termotivasi oleh peran dan dukungan kepala sekolah. Hampir separuh responden juga menilai budaya kerja kolektif belum kuat dalam aspek refleksi, inovasi, dan komunikasi terbuka. Konfigurasi persoalan tersebut memperlihatkan adanya jarak antara kondisi profesional yang diharapkan—guru yang konsisten merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran—dengan kondisi yang ditemukan di lapangan. Karena ketiga aspek tersebut muncul secara bersamaan, variasi kinerja guru menjadi lebih tepat dianalisis melalui model yang mempertemukan faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Meskipun hubungan ketiga variabel dengan kinerja guru telah memperoleh perhatian dalam berbagai penelitian, celah empiris masih terlihat pada cara ketiganya ditempatkan dalam satu model dan pada konteks sekolah yang diteliti. Ruyani et al. (2021) telah menggabungkan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan variabel lain, sedangkan Aprida et al. (2020) dan Fitriyanti et al. (2022) menyoroti keterkaitan supervisi dan motivasi dengan kinerja. Penelitian Abdullah et al. (2024) dan Hasibuan dan Hadijaya (2024) lebih menekankan dimensi budaya organisasi, sementara penelitian internasional seperti Tan et al. (2022), Eisenschmidt dan Oppi (2025), serta Parr et al. (2021) memberikan landasan mengenai mekanisme kepemimpinan, budaya, dan motivasi dalam lingkungan pendidikan. Namun, bukti tersebut belum secara khusus memperlihatkan konfigurasi kekuatan relatif kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada seluruh SD Negeri dalam satu wilayah kecamatan di Indonesia. Celah tersebut menjadi semakin relevan karena karakteristik sekolah, pola hubungan kerja, sumber daya, dan praktik kepemimpinan dapat berbeda antarkonteks pendidikan. Penelitian ini karena itu tidak sekadar mengulang pengujian hubungan antarvariabel, tetapi menggunakan ketiga prediktor dalam satu model untuk melihat kontribusi masing-masing setelah pengaruh prediktor lainnya diperhitungkan.

Nilai baru penelitian ini terletak pada pemetaan empiris terhadap tiga mekanisme yang berbeda tetapi saling berkelindan dalam menjelaskan kinerja guru: kepemimpinan sebagai mekanisme pengarahan dan dukungan, budaya organisasi sebagai mekanisme pembentuk norma kolektif, dan motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis. Model tersebut diuji menggunakan data 187 guru dari 30 SD Negeri di Kecamatan Suela, sehingga analisis tidak berhenti pada pertanyaan apakah suatu variabel berkaitan dengan kinerja, tetapi juga memungkinkan perbandingan kontribusi relatif setiap prediktor dalam model yang sama. Posisi ini memberikan pembeda dari penelitian yang hanya menguji pasangan variabel atau menempatkan motivasi sebagai satu-satunya penjelas perilaku kerja guru. Secara empiris, penelitian ini menghasilkan informasi mengenai prediktor yang memiliki kontribusi parsial paling kuat, yang dalam model penelitian adalah budaya organisasi, sekaligus memperlihatkan kemampuan ketiga prediktor menjelaskan variasi kinerja secara simultan. Dengan demikian, kontribusi penelitian berada pada penyediaan bukti kontekstual mengenai konfigurasi faktor organisasi dan psikologis yang berhubungan dengan kinerja guru sekolah dasar negeri, bukan semata-mata pada penggunaan lokasi penelitian yang berbeda.

Bertolak dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru

SD Negeri di Kecamatan Suela, Kabupaten Lombok Timur. Pengujian dilakukan secara parsial untuk mengetahui kontribusi masing-masing prediktor setelah prediktor lain diperhitungkan, sekaligus secara simultan untuk mengetahui kemampuan ketiganya dalam menjelaskan variasi kinerja guru. Secara konseptual, penelitian ini menguji apakah kepemimpinan kepala sekolah yang lebih baik berkaitan dengan kinerja guru yang lebih tinggi, apakah budaya organisasi yang lebih kuat berkaitan dengan kinerja guru yang lebih tinggi, dan apakah motivasi kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan kinerja guru yang lebih tinggi. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, ketiga variabel tersebut dihipotesiskan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Suela, Kabupaten Lombok Timur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *ex post facto* asosiatif. Data yang dianalisis merupakan kondisi yang telah berlangsung secara alamiah, sehingga tidak diberikan perlakuan kepada guru selama penelitian. Kegiatan penelitian berlangsung pada semester genap tahun ajaran 2024/2025, yaitu Maret sampai Juni 2025, dengan lokasi seluruh SD Negeri di Kecamatan Suela, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Sebanyak 350 guru dari 30 SD Negeri menjadi populasi penelitian, kemudian 187 guru ditetapkan sebagai responden melalui *proportional random sampling* dengan perhitungan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%. Komposisi responden dipertahankan sesuai proporsi jumlah guru pada masing-masing sekolah, sehingga seluruh analisis dalam artikel menggunakan 187 responden yang sama. Guru menjadi unit analisis dan memberikan data mengenai kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, serta kinerja guru melalui pengisian instrumen penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat. Setiap konstruk diukur melalui indikator yang telah ditetapkan dalam tesis sumber, yaitu kepemimpinan kepala sekolah melalui tujuh fungsi kepemimpinan (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*), budaya organisasi melalui integritas, profesionalisme, keteladanan, serta penghargaan terhadap sumber daya manusia, motivasi kerja melalui aspek internal dan eksternal, dan kinerja guru melalui empat kompetensi guru. Kelayakan instrumen diperiksa melalui *expert judgment* untuk menilai kesesuaian butir dengan indikator konstruk, kemudian validitas empiris diuji menggunakan korelasi Pearson antara skor butir dan skor total. Konsistensi internal instrumen diperiksa menggunakan Cronbach's alpha dengan kriteria $\alpha > 0,70$ sebagaimana ditetapkan dalam dokumen penelitian. Setelah instrumen dinyatakan layak, kuesioner digunakan untuk memperoleh data dari seluruh 187 responden.

Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan SPSS melalui beberapa tahap analisis. Statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran skor masing-masing variabel, kemudian dilakukan pengujian prasyarat yang meliputi normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Setelah persyaratan analisis terpenuhi, regresi linear berganda digunakan untuk menguji kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja sebagai prediktor kinerja guru. Pengujian parsial dilakukan melalui uji *t*, sedangkan keberartian model secara bersama-sama diperiksa melalui uji *F*. Kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja guru dinilai menggunakan R^2 dan Adjusted R^2 , sementara standardized beta digunakan untuk membandingkan kekuatan relatif antarprediktor.

Seluruh tahapan analisis menggunakan basis data 187 responden yang sama dan diarahkan untuk menguji empat hipotesis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Data penelitian berasal dari 187 guru SD Negeri yang tersebar pada 30 sekolah di Kecamatan Suela. Variabel yang dianalisis meliputi kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Seluruh analisis menggunakan basis data yang sama dengan jumlah responden sebanyak 187 guru. Pengolahan data dilakukan menggunakan SPSS melalui analisis deskriptif dan inferensial, dengan regresi linear berganda digunakan untuk menguji hubungan ketiga variabel prediktor dengan kinerja guru.

Sebelum analisis regresi dilakukan, data melalui pengujian prasyarat yang mencakup normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil analisis dalam tesis sumber, seluruh prasyarat dinyatakan terpenuhi sehingga analisis regresi linear berganda dapat dilanjutkan. Karena nilai statistik rinci untuk masing-masing uji prasyarat tidak tersedia dalam data yang digunakan pada artikel ini, hasil tersebut hanya dilaporkan pada tingkat kesimpulan analisis. Dengan demikian, pengujian selanjutnya diarahkan pada koefisien regresi dan pengujian hipotesis.

Hasil regresi linear berganda menghasilkan persamaan $Y = 16,342 + 0,265X_1 + 0,332X_2 + 0,298X_3$. Ketiga prediktor memiliki koefisien regresi bernilai positif, sehingga arah hubungan yang diperoleh konsisten dengan hipotesis penelitian. Rincian koefisien regresi, *standard error*, *standardized beta*, *t*, dan signifikansi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Regresi Linear Berganda

Prediktor	B	SE	Beta	<i>t</i>	Sig.
Konstanta	16,342	4,215	—	3,877	0,000
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,265	0,056	0,284	4,732	0,000
Budaya Organisasi	0,332	0,064	0,341	5,187	0,000
Motivasi Kerja	0,298	0,061	0,312	4,885	0,000

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1, ketiga variabel prediktor memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru secara parsial. Nilai *standardized beta* menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi relatif paling kuat dalam model, kemudian diikuti motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, ketiga prediktor tetap menunjukkan kontribusi ketika dianalisis secara bersamaan dalam model regresi.

Pengujian simultan selanjutnya dilakukan untuk mengetahui keberartian model yang memuat kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama. Hasil analisis memperoleh nilai *F* sebesar 54,362 dengan signifikansi 0,000. Rincian hasil pengujian simultan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Simultan

Statistik	Nilai
<i>F</i>	54,362
Sig.	0,000

Tabel 2 memperlihatkan bahwa model regresi signifikan secara simultan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara

Copyright (c) 2025 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini melengkapi hasil pengujian parsial yang menunjukkan bahwa masing-masing prediktor juga signifikan dalam model.

Daya jelas model selanjutnya diperiksa melalui koefisien determinasi. Analisis menghasilkan nilai R sebesar 0,686, R^2 sebesar 0,471, dan Adjusted R^2 sebesar 0,462. Hasil tersebut disajikan secara ringkas pada Tabel 3 untuk memperlihatkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja guru.

Tabel 3. Koefisien Determinasi

Statistik	Nilai
R	0,686
R^2	0,471
Adjusted R^2	0,462

Berdasarkan Tabel 3, model menjelaskan 46,2% variasi kinerja guru setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah prediktor dan ukuran sampel. Dengan demikian, masih terdapat bagian variasi kinerja guru yang berada di luar model penelitian. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga prediktor berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru.

Pembahasan

Kinerja guru dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai hasil pertemuan antara kondisi organisasi sekolah dan dorongan yang dimiliki guru dalam menjalankan pekerjaannya. Model penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja tetap memiliki kontribusi prediktif ketika dianalisis secara bersamaan, dengan budaya organisasi menempati posisi relatif paling kuat. Pola tersebut mengisyaratkan bahwa kinerja profesional tidak hanya berkaitan dengan kapasitas individual, tetapi juga dengan arah kepemimpinan, norma kerja, dan kondisi psikologis yang berkembang di sekolah. Tanjua et al. (2024) menjelaskan bahwa persoalan kinerja guru berkaitan dengan berbagai aspek pekerjaan profesional, sedangkan Pardosi dan Utari (2022) menempatkan perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu unsur yang berkaitan dengan kinerja guru dan capaian sekolah. Temuan penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan mempertemukan tiga dimensi dalam satu model pada konteks SD Negeri di Kecamatan Suela.

Posisi budaya organisasi sebagai prediktor dengan *standardized beta* tertinggi memberikan arah interpretasi yang cukup spesifik. Ketika kepemimpinan dan motivasi telah diperhitungkan, karakter lingkungan kerja kolektif masih memiliki hubungan relatif paling kuat dengan kinerja guru. Kondisi tersebut dapat berkaitan dengan kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian sekolah, seperti pola komunikasi, kolaborasi, penyelesaian masalah, penerimaan umpan balik, dan pemeliharaan standar profesional. Harahap et al. (2023) menemukan keterkaitan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja guru, sementara Sari et al. (2021) menunjukkan hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Sulastika et al. (2025) juga memperlihatkan keterkaitan kepemimpinan, budaya sekolah, dan *self-efficacy* dengan kinerja profesional guru. Dalam konteks Suela, kuatnya posisi budaya organisasi dapat mengisyaratkan bahwa norma kerja dan interaksi kolektif menjadi bagian yang dekat dengan pengalaman profesional guru. Karena itu, peningkatan kinerja dapat diarahkan tidak hanya pada pengembangan individu, tetapi juga pada pembentukan pola kerja kolektif yang konsisten.

Kepemimpinan kepala sekolah tetap memberikan kontribusi tersendiri meskipun posisinya berada di bawah budaya organisasi dan motivasi kerja. Nilai *standardized beta* sebesar 0,284 menunjukkan bahwa arah kepemimpinan masih berkaitan dengan variasi kinerja setelah dua prediktor lainnya dikendalikan. Yunus et al. (2021) menemukan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar, sedangkan Ikhsandi dan Ramadan (2021) menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja guru pada jenjang yang sama. Pardosi dan Utari (2022) juga menunjukkan keterkaitan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dan capaian peserta didik. Konsistensi tersebut memberikan konteks bagi temuan di Suela bahwa kepemimpinan tetap berperan ketika budaya organisasi dan motivasi dianalisis secara simultan. Dengan demikian, kontribusi kepala sekolah lebih relevan dipahami melalui praktik pengarahan, supervisi, komunikasi, umpan balik, dan dukungan profesional daripada sekadar pelaksanaan fungsi administratif.

Motivasi kerja memberikan dimensi psikologis yang melengkapi kondisi organisasi dalam menjelaskan kinerja guru. Nilai *standardized beta* sebesar 0,312 menempatkannya sebagai prediktor kedua terkuat dalam model, sehingga kontribusinya tidak dapat direduksi menjadi efek turunan dari kepemimpinan atau budaya. Riyadi (2022) menempatkan motivasi kerja sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja guru, sedangkan Sari et al. (2021) memperlihatkan hubungan motivasi kerja dan budaya organisasi dengan kinerja guru. Posisi motivasi dalam penelitian ini dapat menjelaskan mengapa guru yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang relatif sama tetap dapat memperlihatkan tingkat kinerja yang berbeda. Dorongan untuk mempertahankan usaha, memenuhi tuntutan profesional, dan menjalankan tugas secara konsisten menjadi bagian dari kondisi individual yang menyertai pengalaman kerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kinerja perlu memperhatikan lingkungan yang mendukung motivasi sekaligus ruang bagi guru untuk mempertahankan dorongan profesionalnya.

Hubungan ketiga prediktor secara bersamaan memperlihatkan bahwa kinerja guru lebih informatif ketika kondisi organisasi dan psikologis dianalisis dalam satu kerangka. Nilai *F* sebesar 54,362 dan *Adjusted R²* sebesar 0,462 menunjukkan bahwa model secara keseluruhan memiliki kemampuan prediktif yang cukup berarti terhadap variasi kinerja guru. Kepemimpinan dapat menyediakan arah, budaya membentuk norma interaksi dan ekspektasi, sedangkan motivasi berkaitan dengan dorongan guru dalam menjalankan tuntutan pekerjaan. Harahap et al. (2023) mendukung keterkaitan kepemimpinan dan budaya dengan kinerja guru, sementara Anwar et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya sekolah dan motivasi kerja dapat dikaji secara bersamaan dalam kaitannya dengan kualitas sekolah. Pola tersebut membantu menjelaskan mengapa ketiga prediktor tetap relevan ketika ditempatkan dalam satu model, karena guru mengalami kepemimpinan, budaya, dan tuntutan motivasional dalam lingkungan kerja yang sama. Temuan simultan ini karenanya memberikan dasar untuk memahami kinerja sebagai fenomena yang memiliki dimensi organisasi sekaligus individual.

Daya jelas model sebesar 46,2% perlu ditafsirkan secara proporsional. Angka tersebut menunjukkan bahwa tiga prediktor mampu menjelaskan bagian yang cukup besar dari variasi kinerja guru, tetapi masih terdapat 53,8% variasi yang berada di luar model. Karena itu, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak dapat diperlakukan sebagai penjelasan menyeluruh mengenai kinerja guru. Tanjung et al. (2024) memperlihatkan luasnya persoalan yang berkaitan dengan kinerja guru, sementara Sulastika et al. (2025) dan Riyadi (2022) memberikan ruang bagi faktor lain seperti *self-efficacy*, stres kerja, dan kepuasan kerja. Perbedaan cakupan tersebut menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki daya jelas yang kontekstual, bukan universal. Sisa variasi yang belum menjelaskan sekaligus membuka

peluang untuk mengembangkan model berikutnya dengan memasukkan faktor profesional, psikologis, maupun kondisi kerja lainnya.

Jika ditempatkan bersama penelitian yang digunakan sebagai pembanding, kontribusi penelitian ini terutama terletak pada konfigurasi tiga prediktor dalam satu model pada konteks SD Negeri. Yunus et al. (2021) dan Ikhsandi dan Ramadan (2021) memberikan bukti mengenai keterkaitan kepemimpinan dengan kinerja guru sekolah dasar, Harahap et al. (2023) mempertemukan kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan Sari et al. (2021) menghubungkan budaya dan motivasi dengan kinerja guru. Sulastika et al. (2025) memperluas cakupan dengan memasukkan *self-efficacy*, sementara Pardosi dan Utari (2022) serta Anwar et al. (2023) memperlihatkan keterkaitan kondisi kepemimpinan, budaya, dan motivasi dengan keluaran sekolah. Penelitian ini melengkapi bukti tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi relatif paling kuat ketika kepemimpinan dan motivasi dianalisis secara simultan pada 187 guru dari 30 SD Negeri di Kecamatan Suela. Temuan tersebut memberi arah bahwa peningkatan kinerja guru perlu memperhatikan kualitas lingkungan kerja kolektif sekaligus praktik kepemimpinan dan kondisi motivasional. Namun, karena penelitian menggunakan desain *ex post facto*, hasil tetap ditafsirkan sebagai hubungan prediktif dan tidak sebagai bukti sebab-akibat.

KESIMPULAN

Penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama maupun masing-masing berkaitan signifikan dengan kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Suela. Di antara ketiga faktor tersebut, budaya organisasi menempati posisi relatif paling kuat, sehingga kualitas hubungan kerja, norma profesional, dan kebiasaan kolektif di sekolah menjadi temuan yang paling menonjol. Kinerja guru dalam konteks ini tidak semata-mata mencerminkan kemampuan personal dalam melaksanakan tugas, tetapi juga terbentuk dalam lingkungan kerja yang memberikan arah, membangun ekspektasi, dan menjaga dorongan profesional. Temuan tersebut menegaskan bahwa pencapaian kinerja guru lebih tepat dipandang melalui keterkaitan antara kondisi organisasi sekolah dan kesiapan guru dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya.

Implikasi penelitian mengarah pada pengelolaan sekolah yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan individual, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, profesionalisme, keterbukaan, dan pengembangan berkelanjutan. Kepala sekolah dapat menjadikan penguatan budaya kerja sebagai salah satu prioritas dengan tetap mempertahankan praktik kepemimpinan yang suportif serta ruang yang memelihara motivasi guru. Untuk pengembangan ke depan, penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan memasukkan faktor lain yang belum terakomodasi dan menguji mekanisme hubungan antarfaktor melalui pendekatan mediasi atau moderasi. Pengujian pada sekolah dengan karakteristik dan wilayah yang berbeda juga diperlukan agar pemahaman mengenai pembentukan kinerja guru tidak berhenti pada satu konteks, tetapi berkembang menjadi model yang lebih komprehensif dan dapat diuji lintas lingkungan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, E., Sumarni, S., Saputri, L., Jumiati, J., Mirawati, M., Sulastri, E., ... & Wardani, J. A. (2024). Implementasi budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Majauleng. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 4(1), 6-9. <https://doi.org/10.31004/jh.v4i1.529>
- Agustin, R. D., Ulya, W. U., Selfiana, F., Reyhan, M. S., & Mu'alimin, M. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal*

- Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(5), 132-139.
<https://doi.org/10.61132/jmpai.v2i5.506>
- Anwar, K., Rahman, A., Nurwahidin, M., Sutrisno, S., & Saputra, N. (2023). The Influence of School Culture and Work Motivation on School Quality in Vocational Schools. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(3), 430-445.
<https://doi.org/10.31538/tijie.v4i3.661>
- Aprida, Y., Fitria, H., & Nurkhalis, N. (2020). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 160-164. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.16>
- Eisenschmidt, E., & Oppi, P. (2025). School culture profiles in relation to teachers' work-related experiences and teaching practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 37(1), 51-77. <https://doi.org/10.1080/09243453.2025.2556666>
- Elly, Y., & Soraya, J. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan IPS*, 14(2), 55-61.
<https://doi.org/10.21067/jppi.v14i2.4856>
- Fitriyanti, F., Haryati, S., & Zuhairi, A. (2022). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(1), 1243-1251.
<https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/2184>
- Harahap, R. R., Lapisa, R., Milana, M., & Sari, D. Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 226-231. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802-2809.
<https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1284>
- Ikhsandi, M. R. H., & Ramadan, Z. H. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(3), 1312-1320.
<https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/901>
- Pardosi, J., & Utari, T. I. (2022). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement. *F1000Research*, 10, 465.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9168782/>
- Parr, A., Gladstone, J., Rosenzweig, E., & Wang, M.-T. (2021). Why do I teach? A mixed-methods study of in-service teachers' motivations, autonomy-supportive instruction, and emotions. *Teaching and Teacher Education*, 98, 103228.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103228>
- Riyadi, S. (2022). *Peran motivasi kerja, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru*. Jejak Pustaka.
- Ruyani, I., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Dimensi*, 10(1), 76-90.
<https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/2983>
- Sari, A. P., Ahmad, S., & Harris, H. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jambura Journal of Educational Management*, 97-113.
<https://doi.org/10.37411/jjem.v2i2.642>
- Sulastika, R., Wardiah, D., & Rahman, A. (2025). Efektivitas Kepemimpinan, Budaya Sekolah, dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Profesional Guru. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(03), 311-326.
<https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/31519>

- Tanjua, A. L., Dewi, D. E. C., Puspasari, N., Nugraha, H., & Meylindo, D. (2024). Kinerja guru dan permasalahannya. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 3(4), 161-171. <https://doi.org/10.58192/sidu.v3i4.2729>
- Tan, C. Y., Gao, L., & Shi, M. (2022). Second-order meta-analysis synthesizing the evidence on associations between school leadership and different school outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 469-490. <https://doi.org/10.1177/1741143220935456>
- Thomas, L., Tuytens, M., Devos, G., Kelchtermans, G., & Vanderlinde, R. (2020). Transformational school leadership as a key factor for teachers' job attitudes during their first year in the profession. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 106-132. <https://doi.org/10.1177/1741143218781064>
- Yunus, A. A. S. P., Hidayat, M. T., Djazilan, M. S., & Akhwani, A. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 3625-3635. <https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/1419>